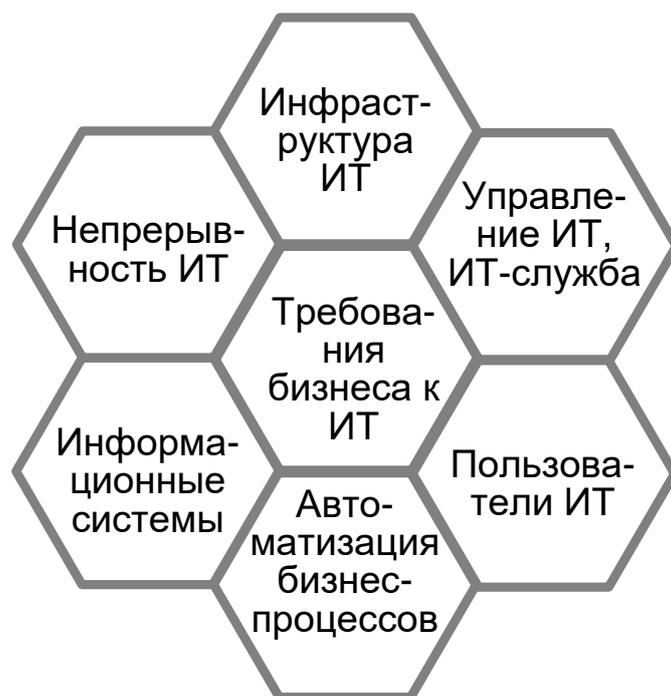


Александр Михайлов

Оптимизация элементов ИТ



Москва 2022

Содержание

Введение	4
1. Основные положения методики оптимизации ИТ	4
2. Как ИТ выглядит со стороны ИТ и бизнеса?	5
3. Алгоритм оптимизации ИТ	7
4. Оценка потенциала оптимизации ИТ.....	8
5. Определение приоритетов улучшения элементов ИТ.....	13
6. Сравнение проектов по ИТ и разработка плана проектов.....	17
Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса	21
Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации.....	21
Отзывы ИТ-директоров.....	22
Разработка основы ИТ-стратегии параллельно обучению.....	24
Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц.....	26
Консалтинг по разработке подробной ИТ-стратегии (и/или стратегии цифровой трансформации бизнеса) на 150-300 страниц	28

Автор: Александр Михайлов, MBA по стратегическому управлению, эксперт по ИТ-стратегиям и цифровой трансформации бизнеса, Генеральный директор компании «Консалтинг по управлению ИТ», editor@info-strategy.ru

Материал данной публикации построен на базе лучшего международного опыта разработки ИТ-стратегий и практического опыта автора:



- 15 лет консалтинга по управлению ИТ (из них 7 лет в IBM);
- 10 лет работы руководителем ИТ службы в российских и зарубежных компаниях;
- 11 лет преподавания ИТ-стратегий в бизнес-школах;
- разработка ИТ-стратегий десятков крупных российских предприятий, помощь в разработке более трех сотен ИТ-стратегий;
- редактор сайта по ИТ-стратегиям (www.info-strategy.ru).

Работу в области ИТ начал простым программистом, потом 10 лет руководил ИТ-службами. После этого 15 лет консалтинга по управлению ИТ: вначале в IBM, с 2012 года - в своей компании «Консалтинг по управлению ИТ».

Участвовал в десятках консалтинговых проектов по улучшению управления ИТ в крупнейших российских компаниях:

- ИТ-стратегии, стратегии цифровой трансформации бизнеса: Транссервис, Softline, Магнитогорский Metallургический Комбинат, Газпром автоматизация, Интерэнерго, Ферронордик Машины, Zeppelin, Национальный Расчетный Депозитарий (группа компаний ММВБ), Роснано, Ренессанс Страхование, Нижегородская Энергосбытовая Компания, Донгорбанк, Министерство Промышленности и Энергетики РФ, Еврохим, Норильский Никель, Высшая Школа Экономики и др.;
- Улучшение управления ИТ: Славнефть, Газпром газораспределение, РусГидро, Национальный Расчетный Депозитарий (ММВБ), ТНК-ВР, МДМ Банк, Концерн Росэнергоатом, Сургутнефтегаз, РЖД, Объединенные Машиностроительные Заводы, банк Уралсиб, Лукойл Информ, Внешторгбанк, Еврохим, РТС и др.;
- Разработка государственных программ. Работа в международных проектах.

Более 10 лет провожу обучение по ИТ-стратегиям и управлению ИТ в ведущих российских бизнес-школах: МИРБИС, РАНХиГС и др. Обучил более 350 руководителей ИТ-служб и около 100 руководителей компаний.

Участвовал в обучении и стажировках в половине стран Европы: Австрии, Бельгии, Венгрии, Германии, Голландии, Греции и др.

Автор 4-х книг и десятков статей по ИТ-стратегиям и управлению ИТ:

- [книга](#) «ИТ-стратегия и стратегия цифровой трансформации бизнеса: что это такое, варианты разработки, основные разделы», 240 страниц, 2021
- [книга](#) «ИТ-стратегия: лучший международный и российский опыт», 450 с, 2018
- [книга](#) «ИТ-стратегия для гендиректора», 140 страниц, 2018
- [книга](#) «Стратегия цифровой трансформации бизнеса», планируется в 2021



см. весь перечень книг и статей: www.info-strategy.ru/publications

Введение

Текст написан на базе:

- [книги](#) «ИТ-стратегия и стратегия цифровой трансформации бизнеса: что это такое, варианты разработки, основные разделы», 250 страниц. В книге рассмотрена разработка основы ИТ-стратегии на 15 слайдов, на 1 год;
- [книги](#) «ИТ-стратегия: лучший международный и российский опыт», 450 страниц. В книге рассмотрена разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц, на 1-3 года;
- сайта по ИТ-стратегиям и стратегиям цифровой трансформации бизнеса (www.info-strategy.ru), который ведет автор этого текста.

1. Основные положения методики оптимизации ИТ

Методика Оптимизации ИТ разработана мной для российских компаний и базируется на следующих положениях:

1. Информационные технологии целесообразно рассматривать как единую систему из множества взаимодействующих между собой элементов. То есть при изменениях конкретных элементов надо учитывать их взаимосвязи с другими элементами;
2. При принятии решений по ИТ, в большинстве случаев требуется согласование с бизнес-руководством. Соответственно, модели, предлагаемые в рамках Оптимизации ИТ, ориентированы на то, чтобы их понимали и представители бизнеса и сотрудники ИТ;
3. Классификации и подходы, предлагаемые разработчиками ИТ-технологий, не всегда понятны представителям бизнеса. Предлагаемые ИТ-компаниями уровни зрелости конкретных элементов ИТ часто ориентированы на зарабатывание этими компаниями денег. Методология Оптимизации ИТ ориентируется на подходы из разработки стратегий бизнеса и базируется скорее на рыночных оценках:
 - важности конкретных элементов ИТ для вашей компании;
 - устраивают ли эти элементы ИТ бизнес-руководство, пользователей и сотрудников ИТ;
 - сравнение с конкурентами: вашей компании надо быть на уровне или немного лучше ближайших конкурентов, а не быть лучшими в мире по всем показателям;
 - сложность улучшений: если конкретные элементы ИТ именно в вашей компании улучшить почему-то сложно (может специалиста своего нет), то, при прочих равных, проще улучшить другие элементы ИТ.
4. Человеческое восприятие ограничено, поэтому в каждый конкретный момент времени целесообразно рассматривать не более 7 разнородных элементов;
5. Процесс улучшения ИТ бесконечен, но в нем желательно выделять четкие этапы, выгоды и затраты которых понятны и сотрудникам ИТ и бизнес-руководству.

2. Как ИТ выглядит со стороны ИТ и бизнеса?

Точек зрения, как выглядят используемые в конкретных компаниях информационные технологии (ИТ), много: начинающие специалисты по ИТ могут видеть в основном технические средства, бизнес-менеджеры видят информационные системы и «какие-то железяки, которые почему-то нужны для их работы». Опытные ИТ-директора больше внимания уделяют потребностям бизнеса в автоматизации и управлении персоналом ИТ-службы. То есть, мнений о том, из каких основных частей состоят ИТ на конкретном предприятии может быть много.

Мой опыт консалтинга и работы в ИТ позволил разбить ИТ на семь больших областей, понятных как ИТ-менеджерам, так и представителям бизнеса, не являющихся экспертами по ИТ (см. Рис. 1).



Рис. 1. Основные области ИТ: взгляд со стороны бизнеса и ИТ

Число основных областей ограничено семью, только потому, что это число объектов, которыми может одновременно оперировать большинство людей. Для роботов можно было бы выделить несколько сотен областей.

Для примера будет рассмотрена область «Управление ИТ, ИТ-служба», которую тоже можно разбить на семь основных элементов (Рис. 2):

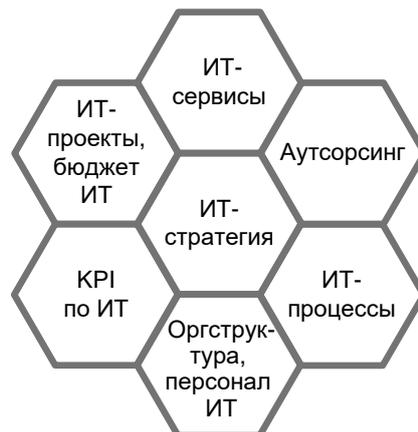


Рис. 2. Основные элементы управления ИТ

Во всех предлагаемых моделях предполагается настройка на конкретное предприятие. Например, в элементы области «Управление ИТ» можно добавить «Затраты на ИТ» и «Численность персонала ИТ». На рисунке с «сотами» число элементов ограничено семью из соображений красоты восприятия.

Конечно, можно раскрыть и каждый элемент ИТ. Например, составляющие ИТ-стратегии уже рассмотрены на сотнях страниц этой книги. Если для кого-то предложенные модели кажутся неполными или наоборот, слишком подробными, то с

этим тоже можно согласиться. Данные модели я разработал для проведения консалтинга по оптимизации элементов ИТ.

Если раскрыть каждую из областей ИТ, то это вполне похоже на пчелиные соты (см. Рис. 3):

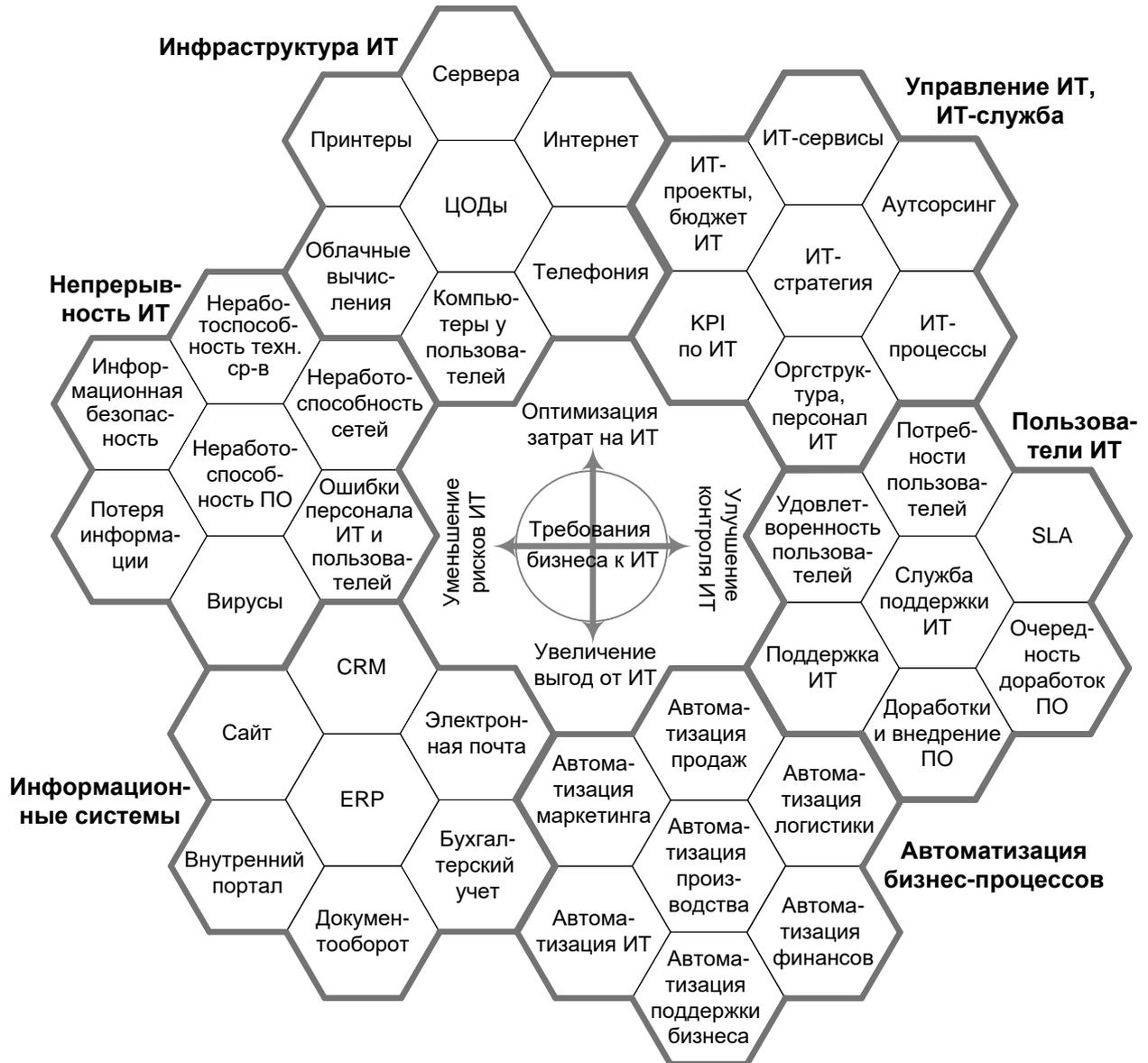


Рис. 3. 42 элемента ИТ, как их видит гендиректор

Если разработанные автором данной книги методики не подходят вам и вашей компании, то целесообразно разработать собственные подходы, более уместные именно для вашей компании. Хорошо бы заодно собрать статистику по сотне предприятий и сделать ее доступной для всех российских менеджеров, как это сделано в данной книге.

3. Алгоритм оптимизации ИТ

На мой взгляд, в оптимизации ИТ можно выделить четыре основных этапа (см. Рис. 4):

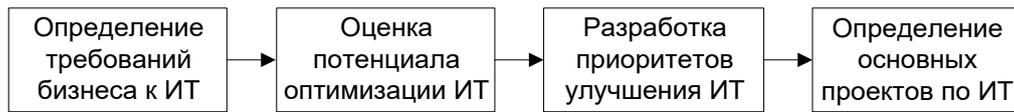


Рис. 4. Основные этапы оптимизации ИТ

Вот основные этапы оптимизации ИТ:

- определение требований бизнеса к ИТ;
- оценка потенциала оптимизации ИТ;
- определение приоритетов улучшения ИТ;
- определение основных проектов по ИТ.

Достоинства предлагаемой методики заключаются в хорошей визуализации результатов и их понятности бизнес-руководству.

4. Оценка потенциала оптимизации ИТ

Оценку потенциала оптимизации каждого из элементов ИТ можно проводить долго и сложно. И это правильно, так как возможности улучшения ИТ-процессов или сетевой инфраструктуры сильно зависят от размера компании и отрасли, а также существенно меняются каждые 5-10 лет (а то и быстрее).

В данной главе предлагается быстрый метод оценки потенциала оптимизации ИТ. Это мое видение того, как можно быстро выполнить комплексную оценку текущего состояния и потенциала улучшения основных элементов ИТ. Предлагаемые подходы основаны на подходе к разработке стратегий бизнеса и стратегическом планировании ИТ, и не ориентированы на детальный анализ конкретной области ИТ.

Также предполагается, что люди, проводящие оценку потенциала оптимизации ИТ (и другие оценки), должны быть весьма квалифицированы как в ИТ, так и в бизнесе. Они должны знать как компанию, для которой проводится оценка, так и другие компании данной отрасли. Также важно сделать объективные оценки, что сложно для своей ИТ-службы. В идеале желательно сделать оценки как ИТ-руководителю, так и куратору ИТ (или гендиректору, если он руководит ИТ-директором), а также независимому консультанту, у которого есть знания в отрасли и трендов по ИТ. Все полученные оценки стоит обсудить совместно и прийти к консенсусу.

Это не типовая трактовка потенциала оптимизации каких то элементов ИТ. Чаще имеют ввиду сколько еще модулей SAP или 1С можно внедрить, или какие более новые модели серверов или сетевого оборудования поставить. По процессам организации работы ИТ-службы существует ряд методик оценки «уровней зрелости», где проводится сравнение с теоретически идеальной организацией процессов по ИТ. При этом базируются на предположении, что чем более формализованы и автоматизированы все ИТ-процессы, тем лучше. Например, в некоторых методиках предполагается, что если у конкретных ИТ-процессов нет зафиксированных в письменном виде «видения и миссии», то и уровень зрелости этих процессов недопустимо низок. На мой взгляд, это чисто консалтинговые подделки, вашей компании надо быть лишь немного лучше ближайших конкурентов, а не соответствовать кем-то выдвинутым «уровням зрелости ИТ-процессов», особенно если за это хотят много денег.

Далее рассматривается оценка потенциала, определение приоритетов развития ИТ и проекты по ИТ, исходя из требований бизнеса к ИТ и сравнения с конкурентами. Сравнение с различными рекомендациями по отдельным элементам ИТ тоже хорошо бы периодически делать, но уже после подстраивания ИТ под цели бизнеса.

Высокий потенциал оптимизации может быть у областей ИТ, не устраивающих руководство компании, явно проигрывающих ближайшим конкурентам и которые легко могут быть улучшены.

Потенциал оптимизации отдельных элементов ИТ можно оценить, сопоставив, устраивает ли бизнес и ИТ их текущее состояние, учтя также сравнение с конкурентами и сложность улучшений элементов ИТ (см. Рис. 5):

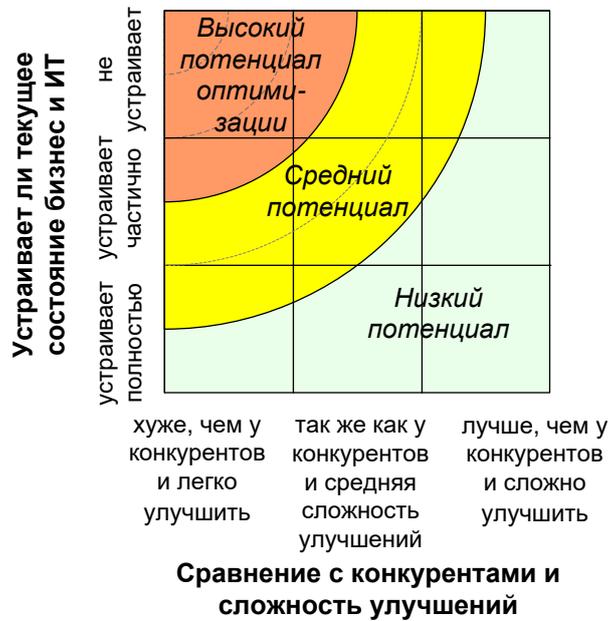


Рис. 5. Оценка потенциала оптимизации элементов ИТ

Оценка потенциала оптимизации:

- **Высокий потенциал оптимизации:** текущее состояние не устраивает, хуже, чем у конкурентов и его легко можно улучшить;
- **Средний потенциал оптимизации:** текущее состояние не совсем устраивает, примерно такой же уровень, как у конкурентов и средняя сложность улучшений;
- **Низкий потенциал оптимизации:** текущее состояние устраивает, лучше чем у конкурентов и улучшения очень затруднены.

Предлагаемые шкалы и выделение приоритетов оптимизации основаны на моем личном опыте подобных работ. Например, области с выделением приоритетов оптимизации для различных предприятий могут быть и больше и меньше представленных на рисунках. Оценки зависят от конкретных людей: кто-то занижает оценки, кто-то, наоборот, завышает. То есть предлагаются диаграммы для стратегического планирования, больше ориентированные на принятие решений в сложных ситуациях со множеством неизвестных. Это не типовые оценки уровня зрелости ИТ-процессов, а скорее диаграммы, с помощью которых разрабатывают стратегии бизнеса.

Взгляд со стороны бизнеса

По-хорошему для оценки потенциала оптимизации ИТ надо привлекать экспертов по ИТ, знающих состояние отрасли, в которой работает ваша компания. Однако и сам гендиректор часто может оценить, что конкретно не устраивает в текущем состоянии ИТ.

Оценку потенциала оптимизации ИТ лучше начинать не с конкретных информационных систем и технических средств, а с того, устраивает ли бизнес (в первую очередь – гендиректора) ИТ-поддержка основных групп бизнес-процессов вашей компании. На Рис. 6 представлен пример такой оценки:



Рис. 6. Пример оценки потенциала оптимизации основных групп бизнес-процессов компании

Возможные выводы по примеру оценки потенциалов оптимизации:

- наибольший потенциал оптимизации получился у направлений «Маркетинг» и «Продажи»: текущий уровень автоматизации этих направлений невысок, хуже, чем у конкурентов и может быть легко увеличен.

Бывают ситуации, когда на небольшое предприятие пришли менеджеры, работающие ранее в больших международных компаниях, где использовалось гораздо более сложное программное обеспечение (например, Siebel и Oracle, а у вашей компании есть только 1С). В этом случае удовлетворить ожидания этих менеджеров будет весьма сложно, если конечно, на эти улучшения нет лишних 100 тысяч долларов и года времени. Да и сравнение с реальными конкурентами вашей компании, скорее всего, покажет, что ваш уровень и не хуже, а для бизнеса важно быть на уровне конкурентов или немного лучше, автоматизироваться до уровня компании IBM малореально и вряд ли нужно;

- средний потенциал оптимизации - у направлений «Логистика», «Производство», «ИТ». Все эти направления устраивают бизнес только частично и примерно сравнимы с конкурентами;
- низкий потенциал оптимизации – у направлений «Финансы» и «Поддержка бизнеса». ИТ-поддержка данных направлений скорее устраивает бизнес, уровень выше, чем у конкурентов, а улучшения весьма затруднены.

Конечно оценки потенциала дальнейшей автоматизации только основных групп бизнес-процессов недостаточно. Желательно провести более подробный анализ хотя бы на один уровень глубже.

Взгляд со стороны ИТ

Рассмотрим пример оптимизации ИТ на элементах еще одной области «Управление ИТ, ИТ-служба» (см. Рис. 7):

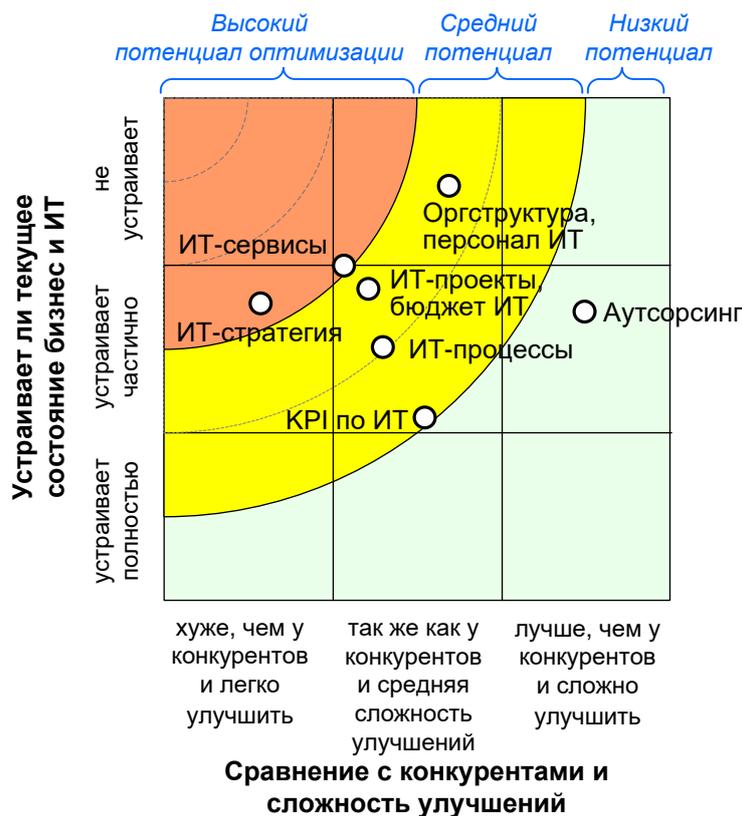


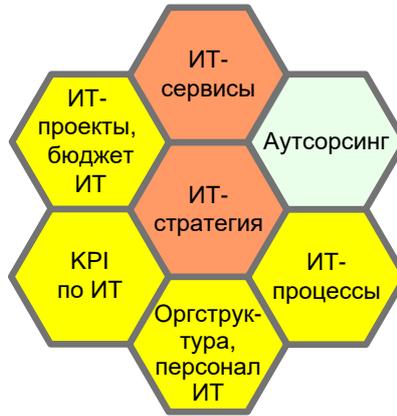
Рис. 7. Пример оценки потенциала оптимизации элементов управления ИТ

Вот возможные выводы, основанные на сопоставлении текущего состояния элементов управления ИТ (устраивает или не совсем), ближайших конкурентов (лучше или хуже, чем у них) и сложности улучшения этих элементов:

- наибольший потенциал оптимизации: элементы «ИТ-стратегия» и «ИТ-сервисы»: текущее состояние не устраивает или устраивает частично, хуже чем у конкурентов и легко улучшить¹;
- средний потенциал оптимизации – элементы «Оргструктура ИТ-службы, персонал ИТ», «ИТ-процессы», «КРІ по ИТ», «ИТ-проекты, бюджет ИТ»;
- низкий потенциал оптимизации – элемент «Аутсорсинг».

На Рис. 8 визуализированы результаты оценки потенциала оптимизации элементов управления ИТ:

¹ Здесь и далее выводы о потенциале оптимизации делаются на основании относительных и субъективных оценок того, кто проводит оценки, а не на основании уровней зрелости по сложным техническим шкалам, делающим попытку оценить абсолютный уровень зрелости по сравнению с лучшими достижениями в конкретной области на текущий момент.



Обозначения: Потенциал оптимизации

высокий средний низкий

Рис. 8. Результат оценки потенциала оптимизации элементов управления ИТ

По семь элементов в каждой области ИТ рассмотрены лишь в качестве красиво выглядящего примера. Список элементов стоит корректировать в зависимости от конкретной компании и того, кто будет выполнять оценку и принимать решения.

Выявление основных недостатков в ИТ

Для каждой рассматриваемой области ИТ желательно не только сделать оценки ее потенциала оптимизации, но и выписать основные недостатки. Это может занять больше времени, но позволит как разработать список возможных проектов по устранению недостатков, так и проранжировать сами недостатки, выявив наиболее сильно влияющие на бизнес и требующие небольших ресурсов на их устранение.

5. Определение приоритетов улучшения элементов ИТ

Приведенные выше оценки потенциалов оптимизации ИТ не являются приоритетами улучшения, указывающими на то, что именно нужно улучшить в первую очередь, а с чем проще смириться. Для оценки приоритетов улучшения также надо оценить, насколько эти улучшения важны для бизнеса и сколько они будут стоить, то есть выявить улучшения, выгоды от которых будут существенно больше затрат.

Интуитивно понятно, что элементы с высоким потенциалом оптимизации (то есть состояние не устраивает и хуже, чем у конкурентов), но совершенно не важные для бизнеса, не стоит улучшать в первую очередь. А реальные кандидаты на улучшение в первую очередь – элементы, самые важные для бизнеса и имеющие высокий потенциал оптимизации (см. Рис. 9):

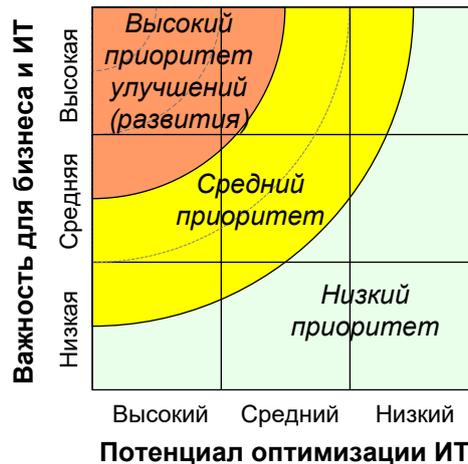


Рис. 9. Оценка приоритетов улучшения (развития) элементов ИТ

Оценки приоритетов улучшения ИТ:

- **высокий приоритет:** улучшения обязательны, их целесообразно выполнить в ближайшее время;
- **средний приоритет:** улучшения желательны, целесообразно постепенное их выполнение;
- **низкий приоритет:** улучшения не обязательны.

Конечно это быстрая, но не детальная оценка приоритетов улучшения. По-хорошему, необходимы более подробные работы по выявлению приоритетов улучшений. Кроме того, полученные приоритеты улучшений не являются точной временной последовательностью, так как не учитывают взаимосвязи между элементами ИТ.

Пример оценки приоритетов улучшений ИТ-поддержки основных групп бизнес-процессов приведен на Рис. 10:



Рис. 10. Пример оценки приоритетов улучшения ИТ-поддержки основных групп бизнес-процессов компании

Проведенное на Рис. 10 сравнение показывает, что:

- высокий приоритет улучшений у направлений «Маркетинг» и «Продажи» (высокая важность для бизнеса и высокий потенциал оптимизации);
- средний приоритет улучшений имеют «Производство» и «ИТ» (высокая важность для бизнеса, но средний потенциал оптимизации, то есть улучшить то, что уже есть, непросто), «Логистика» (средняя важность для бизнеса и средний потенциал оптимизации);
- направления «Финансы» и «Поддержка бизнеса» имеют низкий приоритет улучшений (невысокая важность для бизнеса и низкий потенциал оптимизации).

Еще раз уточним, что это только пример, а у вашей компании могут быть другие приоритеты улучшений.

Пример оценки приоритетов улучшения для элементов, которые можно отнести к управлению ИТ, приведен на Рис. 11:



Рис. 11. Пример оценки приоритетов улучшения элементов управления ИТ

Приведенный на Рис. 11 пример показывает, что:

- высокий приоритет улучшений у элементов «ИТ сервисы», «ИТ-стратегия», «ИТ-проекты, бюджет ИТ» (высокая важность для бизнеса и достаточно высокий потенциал оптимизации);
- средний приоритет улучшений имеют «Оргструктура, персонал ИТ», «КРІ по ИТ», «ИТ-процессы» (потенциал оптимизации у них средний, и важность для бизнеса меньше, чем у ИТ сервисов и у ИТ-стратегии);
- низкий приоритет улучшений имеет элемент «Аутсорсинг» (средняя важность для бизнеса, низкий потенциал оптимизации).

На Рис. 12 приведены результаты оценки приоритетов улучшения всех элементов ИТ. Подобные рисунки могут произвести впечатление на бизнес-руководство:

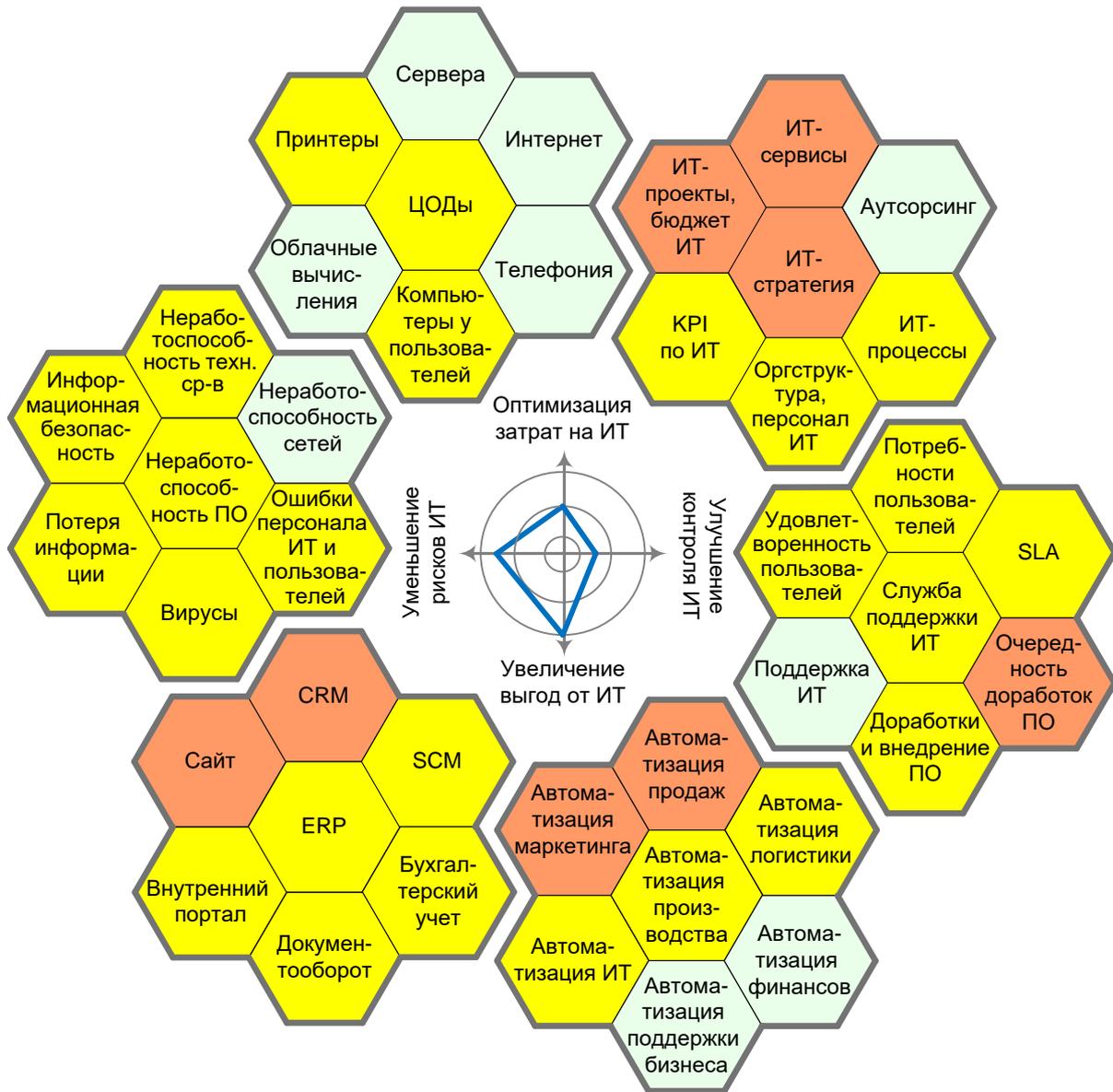


Рис. 12. Пример оценки приоритетов улучшений 42-х элементов ИТ

Эти приоритеты и другие примеры в этой книге сделаны с учетом подобных оценок для ряда российских компаний. Они могут быть и похожи на то, что нужно именно для вашей компании, но сделаны определенно не для нее.

В центре рисунка размещены приоритеты развития ИТ и основные требования бизнеса к ИТ. Как их выбрать, рассмотрено в главе 5 «Советы гендиректору: выжми из ИТ все! Определение требований бизнеса к ИТ».

Еще раз уточним, что перечень элементов ИТ надо корректировать для конкретных предприятий. Приведенные выше стратегические диаграммы и визуализация результатов в виде «сот» - это только один из вариантов быстрой оценки приоритетов улучшения ИТ. Он определенно лучше, чем полное отсутствие подобной работы, что типично для большинства малых и средних компаний.

Определение возможных проектов по оптимизации ИТ

Желательно не только сделать оценки приоритетов улучшений областей ИТ, но и выписать возможные проекты по улучшению каждой из областей ИТ.

Проекты по ИТ могут базироваться как на устранении имеющихся недостатков, так и на планах по развитию каждой из областей ИТ.

Сравнение возможных проектов по ИТ рассматривается в следующей главе.

6. Сравнение проектов по ИТ и разработка плана проектов

Со стороны генерального директора и бизнес-менеджеров реально определить проекты по внедрению новых информационных систем, также по доработке и поддержке¹ уже имеющихся. Проекты по инфраструктуре ИТ (сервера, линии связи и т.д.), а также по управлению ИТ (оргструктура ИТ-службы, ИТ-процессы и др.) лучше определить руководителю ИТ-службы.

Наиболее приоритетные проекты по ИТ должны соответствовать требованиям бизнеса к ИТ и приоритетам улучшения элементов ИТ. Пример такого соответствия приведен на Рис. 13:

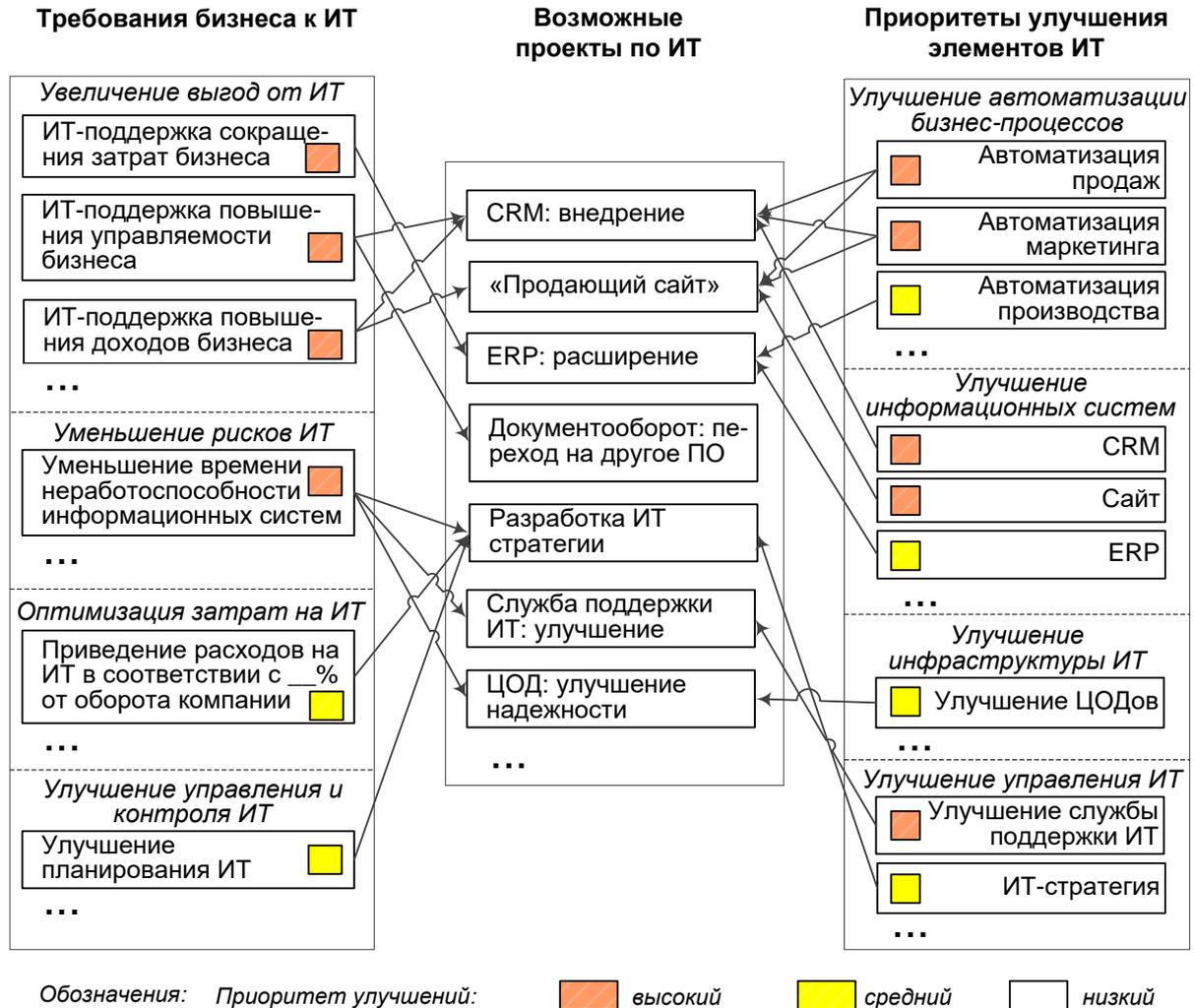


Рис. 13. Пример проектов по ИТ, соответствующие требованиям бизнеса к ИТ и приоритетам улучшения ИТ

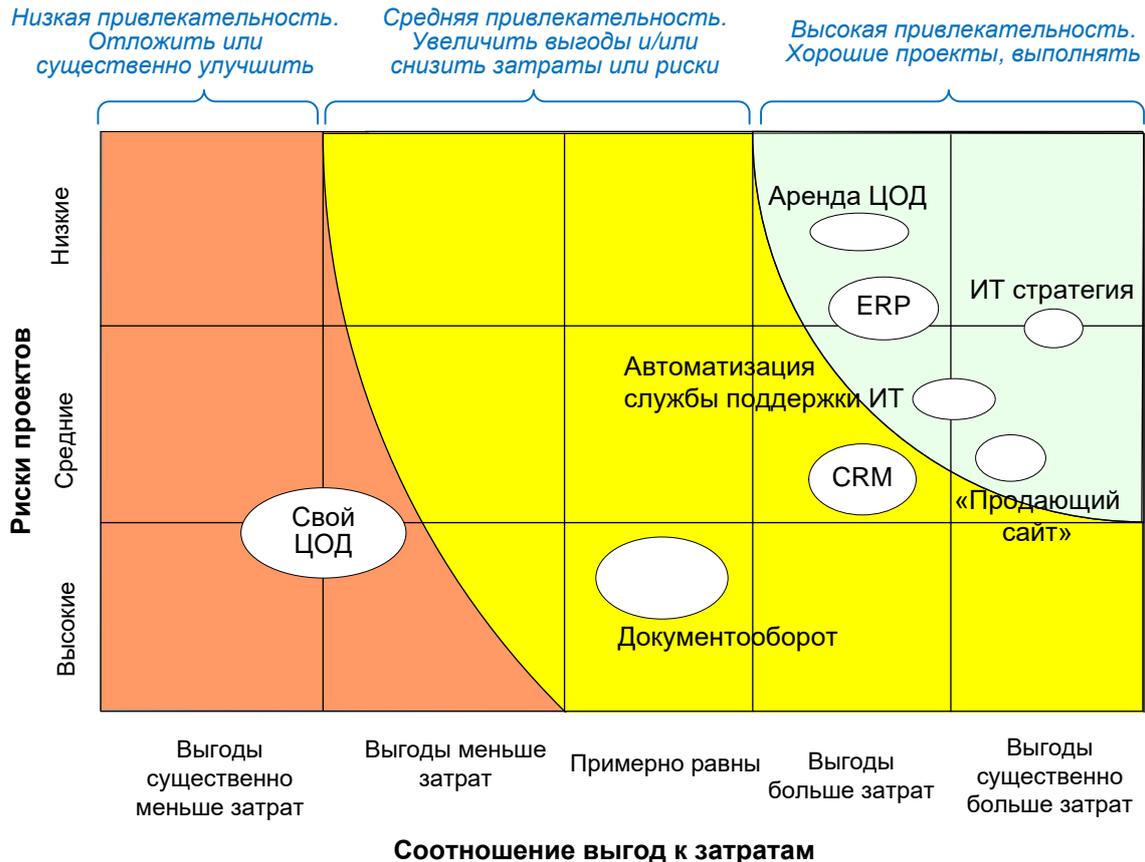
На рисунке обозначены только самые основные связи, иначе было бы слишком много стрелок. Выгоды от проектов пропорциональны числу требований к ИТ, которые эти проекты поддерживают и недостаткам в ИТ, которые они устраняют. Надо учитывать и важность требований к ИТ и приоритеты улучшения элементов ИТ.

¹ Интересно, что почти все знакомые мне гендиректора забывали что на поддержку ИТ тоже надо тратить ресурсы (и часто большую часть всех затрат на ИТ).

Определение основных проектов по ИТ

Выявленные ранее проекты по ИТ – это еще не план проектов и даже не проекты, которые обязательно нужно выполнить. Это только оценки возможных выгод от проектов. Для принятия решения, какие из этих проектов действительно нужны, надо как минимум, оценить затраты на проекты и риски неуспешного выполнения проектов. Интуитивно понятно, что лучшие проекты должны иметь затраты существенно меньше, чем выгоды, при низких рисках самих проектов (то есть высокой вероятности успешного выполнения проектов, если будет принято решение об их запуске).

На Рис. 14 предложена диаграмма с примерами оценок проектов по ИТ. На этой диаграмме рассматриваются насколько интересны отдельные проекты, точнее, насколько они привлекательны сами по себе, без учета связей с другими проектами:



Примечание: размеры овалов пропорциональны затратам на проекты

Рис. 14. Пример сравнение возможных проектов по ИТ

Эту диаграмму я разработал на опыте планирования проектов для нескольких сотен компаний, диаграмма скорее эмпирическая. Вот что можно сказать о проведенных на Рис. 14 оценках привлекательности проектов по ИТ:

- высокую привлекательность имеют проекты «Аренда ЦОД», «Разработка ИТ-стратегии», «ERP», «Автоматизация службы поддержки ИТ», «Создание продающего сайта». Все они имеют выгоды существенно больше, чем затраты (точнее, оценки выгод выше оценок затрат) и невысокие риски (т.е. низкую или среднюю вероятность того, что начатые проекты не удастся успешно выполнить);
- проекты «CRM» и «Документооборот» имеют среднюю привлекательность (выгоды немного больше, чем затраты) и средние или высокие риски;
- проект по созданию своего Центра Обработки Данных выглядит низкопривлекательным, так как затраты оцениваются как очень большие (и существенно больше выгод), риски невыполнения этого проекта высокие, так как подобного опыта у компании, для которой приведен данный пример, не было.

Несколько сотен руководителей ИТ-служб и гендиректоров компаний уже получили выгоды от применения этой диаграммы со сравнением проектов, просто разместив на ней возможные проекты и поняв, какие проекты имеют высокие риски или затраты, большие чем выгоды. Диаграмма позволяет быстро «отсеять» худшие проекты, но не является заменой традиционных методов оценок по конкретному проекту, типа расчета ROI, NPV, IRR и других.

Предлагаемая форма диаграммы для сравнения проектов не относится только к проектам по ИТ. Ее можно использовать и для других областей, например, для проектов по бизнесу и для проектов для себя лично, что делаю я и те, кто у меня учился.

Разработка плана проектов по ИТ

При разработке плана проектов по ИТ надо учитывать как привлекательность проектов (насколько проекты хороши каждый по отдельности), так и взаимосвязи между ними. Наиболее привлекательные проекты надо стараться выполнить как можно раньше. Это обеспечит быстрый выигрыш, так как выгоды от этих проектов ожидаются существенно большие, чем требуемые на выполнение этих проектов ресурсы.

К сожалению, часто до выполнения наиболее привлекательных проектов надо выполнить проекты с низкой привлекательностью. Например, если до внедрения CRM (которая может дать большой выигрыш для бизнеса) необходимо приобрести сервера для работы CRM (что само по себе может выглядеть как чистые затраты без выгод).

Также надо спланировать проекты с учетом реально имеющихся ресурсов, а не пробовать выполнять десятки и сотни больших проектов одновременно. Разработка плана проектов является скорее искусством, чем наукой. Хотя управление отдельными проектами в России сейчас уже получается, и может быть ближе к ремеслу. Существуют даже специальные должности (менеджеры по проектам), на которых люди должны заниматься выполнением отдельных проектов. Типовые российские подходы к планированию проектов по ИТ уже рассмотрены в главе 3.5.3.

На Рис. 15 приведен пример плана для рассмотренных выше проектов:

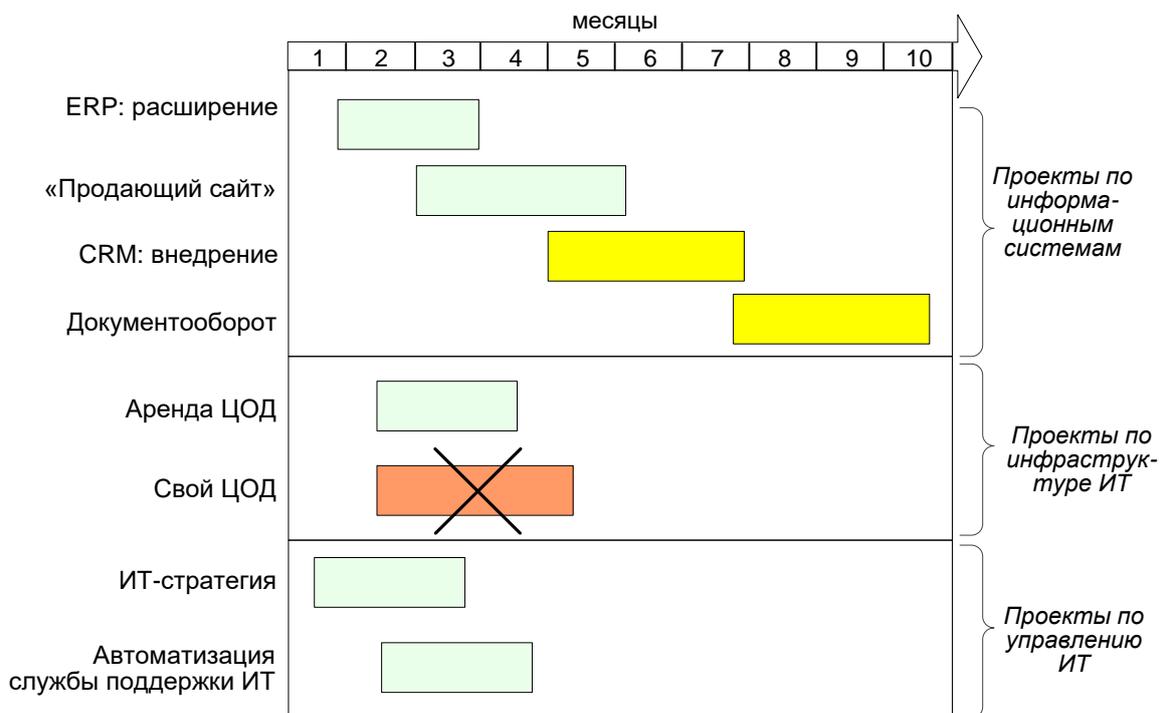
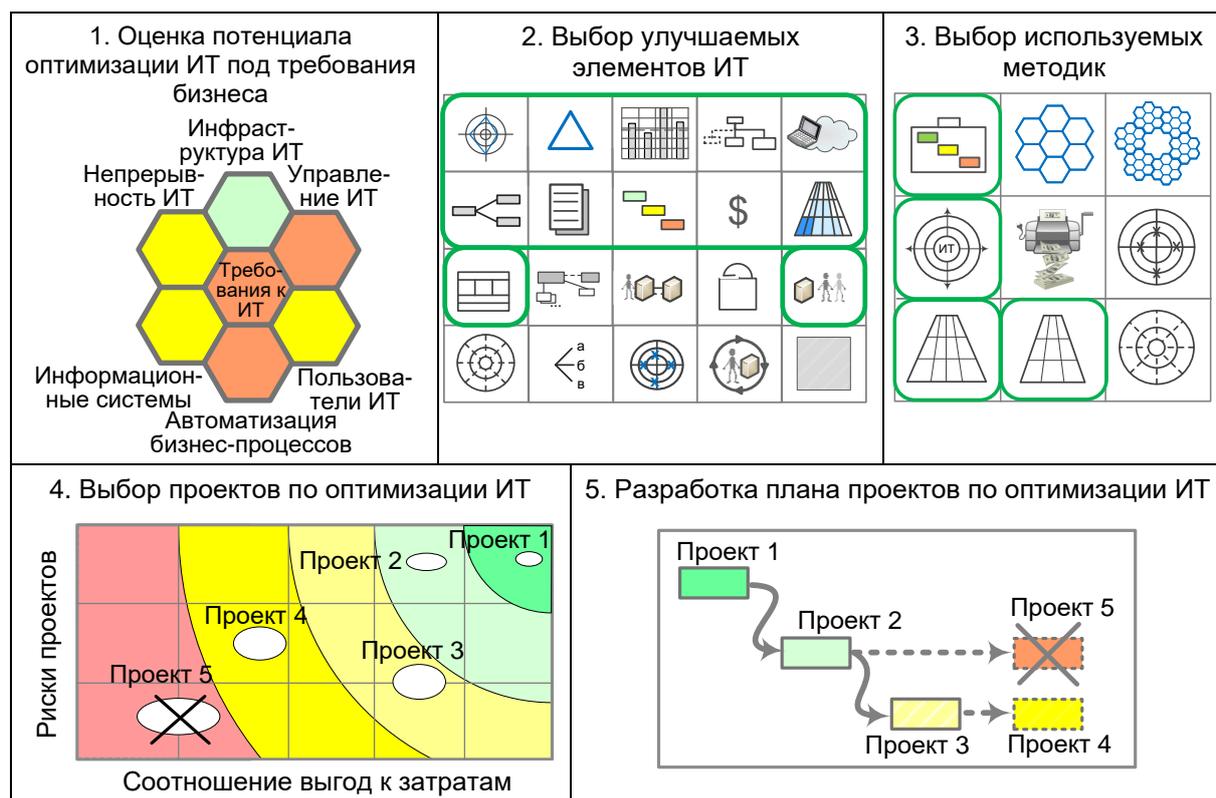


Рис. 15. Пример плана проектов по ИТ

Проекты по инфраструктуре и проекты по управлению ИТ лучше разработать руководителю ИТ-службы и/или консультантам по ИТ. А вот инициатором проектов по информационным системам должны быть представители бизнеса. Лучше всего, если запросы на внедрение новых информационных систем и доработку существующих собираются от руководителей всех основных подразделений компании, после чего гендиректор выбирает наиболее важные информационные системы для бизнеса в целом, а не для тех подразделений, чей руководитель выступает больше других.

Предложения по совместной с консультантами оптимизации ИТ, выбору улучшаемых элементов ИТ, используемых методик улучшения ИТ

Для каждой конкретной компании проводится выбор улучшаемых элементов ИТ и методик улучшения ИТ. Вот пример, для средней по размеру компании, основных этапов оптимизации ИТ под требования бизнеса:



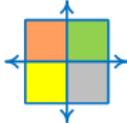
Конечно, оптимизация ИТ уместна для компаний любых размеров, но наибольший эффект будет для компаний с более 100 пользователей ИТ.

В оптимизации надо участвовать ИТ-директору совместно с гендиректором. Хорошо бы привлечь и консультантов с опытом улучшения управления ИТ и пониманием, что бизнес хочет от ИТ и как согласовать ИТ и бизнес.

Более подробно на www.info-strategy.ru/services/it-optimization

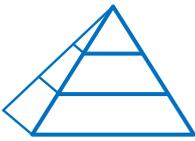
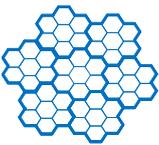
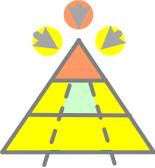
Приложение 1. Помощь в разработке ИТ-стратегии и стратегии цифровой трансформации бизнеса

Центр компетенций по ИТ-стратегии и стратегиям цифровой трансформации

	<p>Консалтинг по управлению ИТ</p>	<p>ООО «Консалтинг по управлению ИТ» Москва, Зеленоградская ул, 3 тел. (499) 397-84-83 www.info-strategy.ru info@info-strategy.ru</p>
---	---	--

Компания «Консалтинг по управлению ИТ» создана Александром Михайловым в 2012 году как российский центр компетенций по ИТ-стратегиям и планированию развития ИТ:

- Развиваемые направления: ИТ-стратегии и цифровая трансформация бизнеса;
- Миссия: улучшение конкурентоспособности российских компаний за счет улучшения управления ИТ;
- Заказчики: Славнефть, Магнитогорский металлургический комбинат, ПРОТЕК, Газпром газораспределение, Национальный расчетный депозитарий (группа ММВБ), Zeppelin, Ferronordic Mechines (группа Volvo), АВВУУ и другие;
- Услуги: консалтинг и обучение по ИТ-стратегиям и улучшению управления ИТ:

<p>ИТ-стратегия для малых компаний</p>  <p>Обучение с параллельной разработкой ИТ-стратегии на 15-20 слайдов</p>	<p>ИТ-стратегия для средних компаний</p>  <p>Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц</p>	<p>ИТ-стратегия для крупных компаний</p>  <p>Консалтинг по разработке ИТ-стратегии на 150-300 страниц</p>
<p>Стратегия цифровой трансформации бизнеса</p>  <p>Обучение и консалтинг</p>	<p>Оптимизация ИТ</p>  <p>Совместная с консультантами оптимизация элементов ИТ</p>	<p>ИТ для гендиректора</p>  <p>Совместная с консультантами оптимизация ИТ под требования бизнеса, увеличение выгод от ИТ</p>
<p>Аудит ИТ</p>  <p>Аудит ИТ-стратегии, планов развития ИТ, управления ИТ</p>	<p>Персональный советник по ИТ</p>  <p>Поддержание в актуальном состоянии ИТ-стратегии, оперативные советы по развитию ИТ</p>	<p>Личные стратегии</p>  <p>Обучение по разработке личных стратегий своего развития</p>

более подробно см. www.info-strategy.ru/services

Отзывы ИТ-директоров



**МАГНИТОГОРСКИЙ
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ
КОМБИНАТ**

«Задача разработать стратегию развития ИТ нашей компании стояла перед нами давно. Однако организационные сложности, связанные с обоснованием бюджета под столь дорогостоящий проект не давали нам к ней подступиться. Мы искали пути удешевления при сохранении высокого уровня качества итогового документа. Как всегда, помог Интернет: там мы нашли очень хороший сайт по ИТ-стратегии – это был сайт Александра Михайлова и его компании «Консалтинг по управлению ИТ».

В результате совместной работы с компанией Александра (начав с обучения всех наших ИТ-менеджеров) нам удалось разработать высококачественную ИТ-стратегию, что было подтверждено успешной защитой ее перед высшим руководством компании, а также положительными рецензиями, за которыми мы обратились в консалтинговые подразделения некоторых крупных российских и международных компаний.

Александр предложил методику разработки ИТ-стратегий (пирамида), понятную ИТ-менеджерам и в то же время позволяющую использовать ряд сложных консалтинговых подходов. Приятно, что бизнес-руководству нашей компании и методика и результаты также оказались понятны.

Теперь у нас есть очень хорошая основа для постепенного внедрения портфельного управления ИТ-проектами и стратегического управления ИТ».

*Феоктистов В.Н., директор "ММК-Информсервис"
(группа компаний «Магнитогорский металлургический комбинат»)*



«С компанией Александра Михайлова мы сотрудничаем уже несколько лет, вначале я прошел обучение по курсу «Разработка ИТ-стратегии», потом мы провели корпоративное обучение, сейчас постепенно разрабатываем ИТ-стратегию, параллельно улучшая и управление ИТ и взаимоотношения ИТ и бизнеса (ИТ-процессы, оргструктуру, анализ удовлетворенности пользователей ИТ и др.). Александр, являясь опытным экспертом по ИТ, предлагает понятную методику разработки ИТ-стратегий, в соответствии с которой, ИТ-стратегию могут дорабатывать сами ИТ-менеджеры.

Я придерживаюсь мнения, что консалтинг надо делать не максимально быстро (не успевая, собственно, внедрять рекомендации), а поступательно, постоянно разрабатывая рекомендации и контролируя их реализацию. При этом очень важно обеспечивать согласованность различных проектов по улучшению ИТ.

Рассчитываем на дальнейшее долгосрочное сотрудничество по доработке и поддержке ИТ-стратегии, плана проектов по ИТ, улучшению управления ИТ».

Табачков С.Г., начальник ИТАТ, ОАО «Нефтегазовая компания «Славнефть»



**НАЦИОНАЛЬНЫЙ
РАСЧЕТНЫЙ
ДЕПОЗИТАРИЙ**
ГРУППА КОМПАНИЙ МОСКОВСКАЯ БИРЖА

«Александр Михайлов вел у меня курс по ИТ-стратегии. Во время данного курса я понял, что вместо того, чтобы самому разработать ИТ-стратегию, тратя на это большое время и, возможно, сделав массу ошибок, лучше пригласить для разработки серьезной ИТ-стратегии большой компании квалифицированного консультанта по ИТ-стратегиям, коим Александр, определенно является.

В рамках работ по аудиту был проведен подробный анализ управления ИТ и автоматизации бизнес-процессов. Были выявлены основные проблемные области и разработан план проектов по улучшению управления ИТ и доработки информационных систем. Особо впечатлил объем работы по анализу уровня автоматизации всех основных бизнес-процессов нашей компании. Все работы были выполнены с высоким качеством и в срок».

*А.П. Семин, руководитель Департамента нормативно-технологического обеспечения
Национального Расчетного Депозитария (группа компаний ММВБ)*

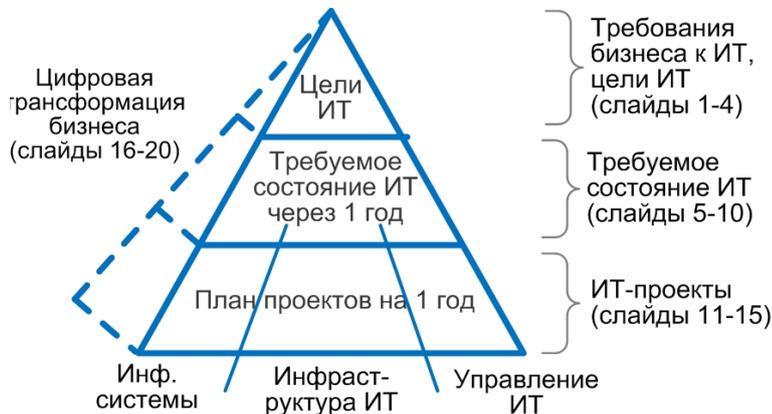
Отзывы по обучению (корпоративному, дистанционному, очному) по ИТ-стратегии, проведенному сотрудниками компании «Консалтинг по управлению ИТ»

- ✓ «Курс отлично систематизирует знания в области ИТ-стратегии. Основная изюминка — синтез различных методик стратегического управления ИТ и практического опыта автора курса (Александра Михайлова). Результатом синтеза стала уникальная методика разработки ИТ-стратегии, которая может быть применена на практике. Основная идея методики проста, подкреплена методологией и примерами. Интересно было пообщаться и посмотреть презентации ИТ-стратегий, тех, кто ранее учился на курсах А.Михайлова и довел разработанные ИТ-стратегии до практического использования в своих компаниях. После одной такой презентации, проведенной прямо во время обучения по Skype, стало понятно, что ИТ-стратегия может стать мощным инструментом ИТ-менеджера и позволяет согласовать ИТ-проекты с тем, что нужно бизнесу, а не только ИТ-службе. Т.е. ИТ-менеджер может начать говорить с представителями бизнеса на их языке». *Крот Андрей, руководитель службы ИТ, ООО «Командор», г. Красноярск*
- ✓ «Обучался науке (или искусству) разработки ИТ-стратегии в 2014 году. Данное обучение, в отличие от других теоретических курсов в области стратегии, очень конкретно и близко к практике. Александр дает множество примеров из своего богатого опыта, что помогает пониманию задачи. Предлагаемая методика разработки ИТ-стратегии очень гибкая, и начав с простого документа (презентации) можно при желании развить его до уровня совета директоров. Лично для меня курс был полезен и соответствовал моим ожиданиям». *Игорь Гуцин, Head of Information Technology Service, АBBYY*
- ✓ ИТ-стратегия удобна для возможности продать бизнесу, то что ему выгодно. А продажа без доказательства ценности товара — крайне трудная задача. С определенного уровня зрелости ИТ-руководителя появляется и осознание им необходимости ИТ-стратегии. Это эволюция от практически полного непонимания зачем тратить время и на бумагомарание, до полноценного и технологичного документа, где цели ИТ конкретны, вектор развития ИТ определен и согласован с руководством, проекты не «висят в воздухе», а четко привязаны к целям. Обучение по ИТ-стратегии действительно интересно и полезно для расширения взгляда на бизнес в целом». *Нижников М.Г., начальник УИТ, Московский монетный двор Гознака, Москва*
- ✓ «Методика разработки стратегии адаптирована под существующие реалии России и может быть масштабирована и детализирована под различные требования. С экономической точки зрения курс выгоден, так как учит ИТ руководителя стратегическому управлению ИТ и в тоже время предприятие обучаемого получает высококвалифицированное консультирование специалистом международного уровня. Стоимость разрабатываемой в процессе обучения ИТ стратегии даже с учетом недостатков при реальном заказе в консалтинговых компаниях будет в 10 раз дороже. Дополнительной ценностью курса является, что он рассчитан на руководителей средних предприятий и не требует специальных знаний. Курс может быть рассмотрен как старт в сфере управления ИТ, а также интересен специалистами со стажем. Методика разработки стратегии адаптирована под существующие реалии России и может быть масштабирована и детализирована под различные требования». *Любимов Евгений, к.т.н., Директор ИТ Департамента, РА ДВ Регион, Владивосток*
- ✓ «Данный курс многократно превзошел мои ожидания. Качество подачи материала и уклон в сторону практики выше всяких похвал. После окончания курса удалось самостоятельно сделать черновую стратегию развития ИТ для своего предприятия». *Новиков Алексей Владимирович, начальник отдела ИТ, ООО «Кроностар», г.Шарья*
- ✓ *Другие отзывы см. на: www.info-strategy.ru/comments*

Разработка основы ИТ-стратегии параллельно обучению

Многие ИТ-директора хотели бы разработать ИТ-стратегию. Часто это нужно для обоснования важных проектов или ИТ-бюджета. Но или времени не хватает или денег, чтобы заказать разработку ИТ-стратегии. И почти ни у кого нет знания методологий разработки стратегий.

Упрощенно, ИТ-стратегия может выглядеть как пирамида:



Основа ИТ-стратегии уместна:

- для совсем небольших компаний, до 100 пользователей ИТ;
- как самое начало работ по ИТ-стратегии.

Основа ИТ-стратегии не нужна:

- если вы не используете ИТ в своей работе. Совсем не используете, даже Интернет и калькулятор.

Предлагается помощь в разработке основы ИТ-стратегии параллельно обучению по ИТ-стратегии.

Для малых компаний с числом пользователей ИТ до 100 человек, предлагается дистанционное обучение в группе ИТ-менеджеров других компаний. Во время обучения реально разработать ИТ-стратегию для малых компаний и совсем небольшую, на 15-20 слайдов.

Для средних по размеру компаний с 100-1000 пользователей ИТ уместно как обучение в группе ИТ-директоров других компаний, так и [корпоративное обучение](#).

Для компаний с более 1000 пользователей ИТ (точнее с более 20 сотрудниками ИТ), предлагается [корпоративное обучение](#), ровно для сотрудников этой компании. В этом случае можно не только обучить всех ИТ-менеджеров как разрабатывать и поддерживать ИТ-стратегию, но и провести всем вместе десяток «мозговых штурмов» обсуждением вариантов развития ИТ.

В рамках разработки основы ИТ-стратегии на 15-20 слайдов рассматриваются большинство разделов ИТ-стратегии, но совсем кратко. Это неглубокое рассмотрение связано с тем, что методика разработки основы ИТ-стратегии предназначена, в основном, для обучения ИТ-руководителей, что такое ИТ-стратегия и что он может разработать самостоятельно (или с небольшой помощью консультантов).

Варианты для компаний до 100 пользователями ИТ

Обучение проводится дистанционно (по Skype), каждый год в октябре-ноябре (иногда и в марте-апреле) по вторникам и четвергам, с 16.00 по 18.00 по Московскому времени (не исключено время 12.00-14.00 и 19.00-21.00).

Обучение проводит [Александр Михайлов](#), который разработал десятки ИТ-стратегий для крупных и средних компаний, а также обучил разработке ИТ-стратегий более 350 ИТ-менеджеров.

Для разработки ИТ-стратегии требуется выполнять семь заданий. На каждое задание есть по одной лекции по теоретической части, и по одному обсуждению, что имен-

но у вас получилось, и что не получилось. И через 2 месяца у вас будет ИТ-стратегия, хотя и точно небольшая, на 15-20 слайдов.

Все эти предложения для ИТ-служб с числом сотрудников не более 10 человек и до 100 пользователей ИТ. Требуется и дополнительное согласование до начала работ.

С учетом аналогичных обучений, проводимых с 2013 года, предлагаем варианты:

Параметры		Варианты («простая» стратегия на 15-20 слайдов)			
		1. Обучение и самостоятельная разработка		2. Обучение + персональные консультации	
		а) ИТ-стратегии	б) стратегии цифровой трансформации бизнеса	а) ИТ-стратегии	б) стратегии цифровой трансформации бизнеса
Обучение и обсуждение в группе:	по ИТ-стратегии	√	√	√	√
	по стратегии цифровой трансформации	—	√	—	√
Персональные консультации		—	—	√	√
Аудит имеющихся документов [по стратегии и плану проектов по ИТ]		—	—	—	—
Совместная разработка с консультантами		—	—	—	—
Время, месяцев		1,5	2	1,7	2

Варианты для компаний с 100-1000 пользователями ИТ

Это предложения для компаний с 7-30 сотрудниками ИТ и с 100-1000 пользователями ИТ, когда целесообразно как привлечь сотрудников ИТ к разработке ИТ-стратегии или стратегии цифровой трансформации бизнеса, так и к ее последующей доработке. Требуется и дополнительное согласование до начала работ.

Параметры		Варианты («простая» стратегия на 15-20 слайдов)			
		3. Обучение + персональные консультации + аудит		4. Обучение + персональные консультации + аудит + помощь в разработке	
		а) ИТ-стратегии	б) стратегии цифровой трансформации бизнеса	а) ИТ-стратегии	б) стратегии цифровой трансформации бизнеса
Обучение и обсуждение в группе:	по ИТ-стратегии	√	√	√	√
	по стратегии цифровой трансформации	—	√	—	√
Персональные консультации		√	√	√	√
Аудит имеющихся документов [по стратегии и плану проектов по ИТ]		+-	+-	√	√
Интервью с ИТ-директором, его заместителями и куратором ИТ		+-	+-	√	√
Совместная разработка с консультантами (обсуждение недостатков и возможных проектов)		—	—	+-	+-
Время, месяцев		2,2	2,5	2,5	2,8
Стоимость, тыс. руб.		200 / 250	250 / 300	350	400

Варианты для компаний с более 1000 пользователями ИТ

Для ИТ-менеджеров крупных компаний видится уместным очное корпоративное обучение (на 3-5 дней), лучше сразу после него начать и разработку ИТ-стратегии, но не на 15-20 слайдов, а существенно больше, страниц на 100.

Совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц

Далее рассмотрена разработка ИТ-стратегии на 50-150 страниц, совместно силами консультантов и ИТ-директора. Такие ИТ-стратегии часто требуют участия гендиректора крупных и средних компаний. Однако, для разработки ИТ-стратегии на сотню страниц, требуется существенно больше сил и знания методик, чем на разработку основы ИТ-стратегии на 10-15 слайдов.



Разработка «средней» ИТ-стратегии уместна:

- для средних по размеру компаний (250-2500 пользователей ИТ);
- если надо обосновать ИТ-бюджет или крупный проект по ИТ;
- если надо согласовать развитие ИТ с бизнес-руководством и пользователями;
- если надо сделать свою ИТ-службу лучше, чем у конкурентов;
- если у ИТ-директора и гендиректора есть понимание, что стратегии могут дать существенный и долгосрочный выигрыш.

Когда разработка «средней» ИТ-стратегии не нужна:

- когда нет ни стратегии бизнеса, ни планов проектов по бизнесу и ИТ;
- для небольших компаний, которые мало зависят от ИТ (т.е. спокойно может работать без компьютеров и день, и два).

Ожидаемые выгоды для бизнеса и ИТ от разработки «средней» ИТ-стратегии.

Выгоды могут быть большие, реально и существенно увеличить выгоды от ИТ и улучшить управление ИТ.

Кому лучше разрабатывать «среднюю» ИТ-стратегию

Оптимальна совместная разработка консультантами и ИТ-директорами, с участием других ИТ-менеджеров и гендиректора (или куратора ИТ, в больших компаниях это не всегда гендиректор).

Это вариант для тех, кому нужна ИТ-стратегия на полсотни — сотню страниц. Часто такое требование выставляет гендиректор, который считает, что десяток слайдов по стратегии – это как-то маловато. ИТ-директора, уже имеющие опыт разработки ИТ-стратегий, понимают, что для реального планирования развития хотя бы всех основных элементов ИТ, надо хотя бы с полсотни страниц.

В отличие от разработки «простой» ИТ-стратегии этак на 15 слайдов, методы, используемые для разработки «средней» ИТ-стратегии, гораздо сложнее и требуют опыта их использования.

Для работ по совместной разработке консультантами и ИТ-директором ИТ-стратегии этак на сотню страниц, за 2011-2016 годы была разработана специальная методология, [«пирамида Михайлова»](#). Используется специально разработанный набор методик и типовая форма ИТ-стратегии (в рамках чисто консалтинговых проектов все это выбирается для конкретной компании, однако и стоит в разы дороже).

Поэтому при разработке «средней» ИТ-стратегии предлагается совместная с консультантами разработка ИТ-стратегии, привязанная к обучению, в том числе и для того, чтобы вовремя выполнить все этапы работ.

Предлагается несколько вариантов совместной с консультантами разработки «средней» ИТ-стратегии на 50-150 страниц (сравнение см. в Табл. 1):

Табл. 1. Типовые варианты разработки «средней» ИТ-стратегии

Основные параметры	Варианты «средней» ИТ-стратегии			
	50-70 страниц, помощь в разработке	70-100 страниц, совместно с консультантами	100-150 страниц, совместно с консультантами	100-150 страниц, консалтинг
Обучение по ИТ-стратегии	√ (обучение - в группе, обсуждение - корпоративное, по Skype)	√ (корпоративное по Skype)	√ (корпоративное, в офисе)	√ (корпоративное, в офисе, необязательно)
Аудит текущего состояния ИТ	-	√	√	√
Анализ информатизации бизнес-процессов	-	-	√	√
Человеко-дней работ по разработке ИТ-стратегии	40-70	60-100	80-120	80-120
Участие сотрудников заказчика в разработке ИТ-стратегии, %	80	50	50	20
Целесообразное число пользователей ИТ в компаниях	100-250	250-1000	500-10 тыс.	500-10 тыс.
Время, месяцев	3	3-4	3-4	3-4

Примерный план разработки «средней» ИТ-стратегии (ее вариантов 1-3):



Помощь в выборе варианта разработки ИТ-стратегии

Более подробная информация: www.info-strategy.ru/services/it-strategy-medium

Для записи на консультацию по выбору варианта разработки ИТ-стратегии, напишите по адресу info@info-strategy.ru

Возможна помощь в подготовке Технического Задания на разработку ИТ-стратегии.

Консалтинг по разработке подробной ИТ-стратегии (и/или стратегии цифровой трансформации бизнеса) на 150-300 страниц

«Подробная» ИТ-стратегия — это 150-300 страниц текста, включая все основные элементы ИТ, а также анализ нескольких вариантов развития ИТ. Такая ИТ-стратегия уместна как для больших компаний, так и для средних, сильно зависящих от ИТ.



Разработка «подробной» ИТ-стратегии уместна:

- для крупных компаний, а также средних по размеру компаний (от 1 тысячи пользователей ИТ), сильно зависящих от ИТ.

Когда разработка «подробной» ИТ-стратегии не нужна:

- для малых и средних компаний, слабо зависящих от ИТ;
- если нет ресурсов на оплату 100 и более человеко-дней работ.

Ожидаемые выгоды для бизнеса и ИТ от разработки «подробной» ИТ-стратегии

Пожалуй, подробные ИТ-стратегии — лучший инструмент планирования развития ИТ на несколько лет вперед для крупных и средних компаний. Выгоды могут быть самые большие, как для бизнеса, так и для ИТ.

Однако, надо иметь в виду, что сама по себе разработка сотни страниц по ИТ-стратегии еще не гарантия успеха. Стратегии надо еще и выполнять. Если опыта разработки и выполнения ИТ-стратегий нет ни у ИТ-директора, ни у компании, не факт, что пара сотен страниц ИТ-стратегии сильно помогут. Скорее, более уместным в начале разрабатывать (и пробовать выполнять) меньшие ИТ-стратегии, на 50-100 страниц.

Размеры компаний, для которых уместна «подробная» ИТ-стратегия

Наибольший положительный эффект может быть для крупных компаний (более 10 тысяч пользователей ИТ) и средних компаний (1-10 тысяч пользователей ИТ), сильно зависящих от ИТ.

Кому лучше разрабатывать «подробные» ИТ-стратегии

«Подробные» ИТ-стратегии лучше разрабатывать профессиональным консультантам по ИТ-стратегии, уже участвовавшим в проектах по разработке ИТ-стратегий для крупных российских компаний, знающих методики разработки ИТ-стратегии, имеющих опыт практического руководства ИТ-службами.

Подготовка коммерческого предложения по разработке ИТ-стратегии

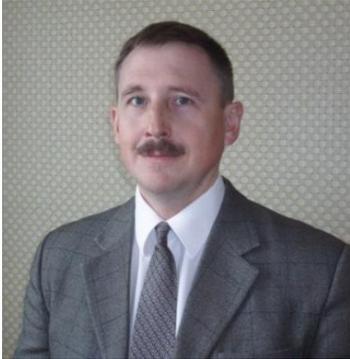
Более подробная информация по «подробной» ИТ-стратегии на 150-300 страниц:

- информация по этой услуге: www.info-strategy.ru/services/it-strategy-full

Для записи на консультацию по ИТ-стратегии напишите по адресу info@info-strategy.ru

Возможна помощь в подготовке Технического Задания на разработку ИТ-стратегии, проведении корпоративного обучения (или мастер-класса) по ИТ-стратегии.

Александр Михайлов, эксперт по ИТ-стратегиям и цифровой трансформации бизнеса



- 10 лет работы ИТ-директором
- 15 лет работы в качестве консультанта по управлению ИТ, из них 7 лет - в компании IBM
- 15 разработанных ИТ-стратегий для крупных компаний
- 350 обученных руководителей ИТ-служб
- одна из публикаций вручена президенту В. Путину и всем членам правительства РФ
- MBA по стратегическому управлению, к.т.н.
- стажировался в Австрии, Бельгии, Венгрии, Германии, Голландии, Греции и других странах Европы
- гендиректор компании «Консалтинг по управлению ИТ»

Как разработать ИТ-стратегию

Разработка основы
ИТ-стратегии на 15 слайдов
на 1 год

Десятки статей и
сотни страниц
по ИТ-стратегиям
сайт www.info-strategy.ru



книга на 240 страниц
получить в обмен
на подписку

Разработка ИТ-стратегии
на 50-150 страниц
на 1-3 года



книга на 450 страниц
купить pdf

Консультация по ИТ-стратегии и помощь в выборе варианта ее разработки.